

Carsten C. Schermuly



Erfolgreiches Business-Coaching

Positive Wirkungen, unerwünschte Nebenwirkungen und vermeidbare Abbrüche

BELTZ

Schermuly | Erfolgreiches Business-Coaching

Carsten C. Schermuly

Erfolgreiches Business-Coaching

Positive Wirkungen, unerwünschte
Nebenwirkungen und vermeidbare Abbrüche



Über den Autor:

Prof. Dr. rer. nat. *Carsten C. Schermuly*, Diplom-Psychologe, Leiter des Studiengangs Internationale Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie an der SRH Hochschule Berlin. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören die Konsequenzen von Diversität in Arbeitsteams, die psychologische Perspektive auf das Thema »New Work« und die Wirksamkeit von Coachings. An der Helmut-Schmidt-

Universität hat er sich im Fach Psychologie zu einem Thema aus dem Bereich New Work und Empowerment habilitiert. Für seine Coachingforschung wurde er mit dem Erdinger Coachingpreis, dem Best-Poster-Award der Harvard Medical School und dem Deutschen Coaching-Preis des DBVC ausgezeichnet. Seit zehn Jahren ist er zusätzlich als Trainer und Organisationsberater tätig. Seine praktischen Tätigkeiten orientieren sich an seinen wissenschaftlichen Schwerpunkten. Er ist ehemaliger Stipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes und wissenschaftlicher Beirat z. B. beim Dachverband der deutschen Führungskräfteverbände (ULA) und der Zeitschrift »Organisationsberatung, Supervision, Coaching« (OSC).

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist auch erhältlich als:

978-3-407-36632-0 Print

978-3-407-29592-7 E-Book (PDF)

978-3-407-29593-4 E-Book (E-PUB)

1. Auflage 2019

© 2019 Beltz Verlag

in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Dr. Erik Zyber

Umschlaggestaltung: Michael Matl

Umschlagillustration: getty images © Rowan Moore

Herstellung: Michael Matl

Satz: publish4you, Engelskirchen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

<hr/>	
Vorwort: Dr. Alexander Brungs (Vorstand DCV)	9
<hr/>	
Vorwort: Dr. Christopher Rauen (Vorsitzender des DBVC)	11
<hr/>	
Vorwort: Susanne Rieger (Vorsitzende der EASC)	12
<hr/>	
1. Einleitung	13
<hr/>	
2. Eine kurze Einführung in die Coachingforschung	19
<hr/>	
2.1 Praxis oder Forschung – Wer war eigentlich zuerst da?	19
<hr/>	
2.2 Welche Entwicklungsstufen gibt es in der Coachingforschung?	20
<hr/>	
2.3 Methodische und publizistische Entwicklungen in der Coachingforschung	24
<hr/>	
2.4 Herausforderungen und Schwierigkeiten der aktuellen Coachingforschung	25
<hr/>	
3. Verschiedene Modelle zur Evaluation von Coachingmaßnahmen	33
<hr/>	
3.1 Das »Modell« von Kirkpatrick	33
<hr/>	
3.2 Formen der Evaluation nach König & Volmer (2002)	42
<hr/>	
3.3 Das Wirkungsmodell von Greif	44
<hr/>	
4. Verschiedene Wirkungsklassen von Coaching	48
<hr/>	
5. Wirkungen von Coaching und ihre Subjektivität: Auf die Perspektive kommt es an!	52
<hr/>	
6. Positive Wirkungen von Coaching für Klienten	56
<hr/>	
6.1 Metaanalysen zur Wirksamkeit von Coaching	58
<hr/>	
6.2 Return on Investment (ROI) von Coaching	64
<hr/>	

7.	Wirkfaktoren für positive Wirkungen von Coaching	67
7.1	Metaanalytisch abgesicherte Wirkfaktoren	67
7.2	Coachvariablen	79
7.3	Klientenvariablen	87
7.4	Organisationsvariablen	95
7.5	Prozessvariablen	106
8.	Negative Nebenwirkungen von Coaching für Klienten	124
8.1	Warum sollten sich die Praxis und die Wissenschaft mit dem Thema »Nebenwirkungen von Coaching« beschäftigen?	125
8.2	Überblick über die bisher durchgeführten Studien	127
8.3	Was sind negative Nebenwirkungen von Coaching für Klienten?	132
8.4	Häufigkeiten von negativen Nebenwirkungen für Klienten	135
8.5	Kategorien und Fälle	140
8.6	Ursachen für negative Nebenwirkungen	153
9.	Abbruch von Coachings durch Klienten	170
9.1	Was sind Coachingabbrüche?	171
9.2	Wie häufig treten Coachingabbrüche auf?	172
9.3	Wann werden Coachings abgebrochen?	173
9.4	Ursachen für Coachingabbrüche	174
10.	Negative Nebenwirkungen von Coaching für Coaches	178
10.1	Was sind negative Nebenwirkungen von Coaching für Coaches?	179
10.2	Wie häufig treten negative Nebenwirkungen von Coaching für Coaches auf?	179
10.3	Kategorien und Fälle	181

10.4	Konsequenzen von negativen Nebenwirkungen von Coaching für Coaches	194
10.5	Ursachen für negative Nebenwirkungen für Coaches	196
11.	Limitationen meiner Forschung zu Nebenwirkungen von Coaching	208
12.	Fazit und ein Blick in die Zukunft	211
	Literatur	224
	Abbildungsverzeichnis	235
	Tabellenverzeichnis	236
	Verzeichnis der Infoboxen	237

Die Icons bedeuten:



Fallbeispiele



Infobox



Vorwort: Dr. Alexander Brungs (Vorstand DCV)

In der Pionierzeit des Coachings im deutschsprachigen Raum entwickelte sich die Profession vor allem durch die Weitergabe von Erfahrungswissen, das aus der Praxis bedeutender Gründergestalten sowie deren Schülerinnen und Schüler gewonnen war, in diversen Variationen angewandt und stetig verbessert wurde. Die Etablierung des Geschäftsfeldes »Coaching« brachte dann ein ausdifferenziertes Marktgeschehen hervor, das verschiedensten Ansprüchen zu genügen sucht und mit einer entsprechenden Vielfalt methodischer Ansätze und Verfahren aufwartet. Immer neue Coaching-Verfahren wurden propagiert und schließlich auch unter Berufung auf Theorien und Methoden beworben, die nicht in jedem Falle den allgemeinen Anforderungen an eine Methode oder gar Theorie genügen, geschweige denn nachvollziehbar überprüft sind.

»Wer heilt, hat Recht«, heißt es mitunter, und Ähnliches ist von manchen Coaching-Anbietern zu hören, wenn sie nach den Grundlagen ihres Handelns und der Validität ihrer Methoden gefragt werden. Doch dies geht an der Frage völlig vorbei: Ebenso wenig, wie der Zug eines Vogelschwarms am Himmel kurz vor einem Platzregen belegt, dass die Vögel den Regen verursacht haben (nämlich gar nicht), belegt die bloße Tatsache des Wirkens einer Heilperson (bzw. eines Coachs), dass die Heilung (bzw. der Coachingerfolg) durch dieses Wirken verursacht wurde.

Klarheit kann hier allein eine methodisch saubere und auf hinreichend breiter Datenbasis fußende, wissenschaftlich-empirische Wirkungsforschung schaffen. Carsten Schermuly ist hierzulande einer der Vorreiter solcher Forschung, die er uns in diesem Buch vorstellt. Dabei ist ihm nicht nur für die praxistaugliche Aufbereitung und Darstellung der Ergebnisse, sondern auch für den transparenten Umgang mit möglichen Schwachpunkten und Mängeln zu danken. In diesem Zusammenhang wird es eine besondere Verantwortung von uns Coaches sein, an der Verbesserung mitzuwirken, indem wir die Datenerhebungen wissenschaftlicher Institutionen nach Kräften unterstützen, denn wir tun gut daran, die Qualität unseres beruflichen Handelns schon an den Wurzeln abzusichern.

Angesichts des unerschöpflichen Basars der Möglichkeiten im Angebot der Coachingszene haben sich nämlich inzwischen einige Überhitzungs- und Ermüdungserscheinungen eingestellt, die bei weiterhin großer Angebotskonkurrenz langsam zu einer Marktberreinigung führen. Die Klientel für Coaching wird – ganz zu Recht – kritischer, und Coaching-Anbieter müssen darauf reagieren.

Diesem steigenden Qualitätsbewusstsein gerecht zu werden, es sowohl auf Angebots- wie auf Nachfrageseite zu unterstützen und zu fördern, ist zu einer der

Kernaufgaben von Coaching-Berufsverbänden geworden. Als Vorstand eines seit langem etablierten Coachingverbandes freue ich mich daher sehr, dass Professor Schermuly, der dem Deutschen Coachingverband e. V. (DCV) in wissenschaftlichen Belangen als Beirat zur Seite steht, mit diesem Buch einen festen Anker für die Qualitätssicherung im professionellen Coaching setzt und sowohl uns Coaches wie auch unseren Klientinnen und Klienten einen äußerst hilfreichen Orientierungsrahmen zur Beurteilung von Coachingprozessen zur Verfügung stellt.

Schermulys Ausführungen geben praktizierenden Coaches generell Anlass, auch unter weithin als unsicher empfundenen Rahmenbedingungen (»Vuca-Welt«) zuversichtlich in ihre berufliche Zukunft zu blicken. Coaching wirkt vor allem auf Leistung und Zufriedenheit von Coachees, und beides (vor allem in Kombination) wird auch und gerade unter schwierigen, instabilen sozioökonomischen Ausgangsbedingungen Bedeutung behalten. Erfreulich für Coaches ist dabei nicht zuletzt, dass die Wichtigkeit einer tragfähigen Beziehung zwischen Coach und Coachee für den Erfolg eines Coachingprozesses abermals bestätigt wird. Um mit Coaching Erfolge zu erzielen, kommt es also nicht nur darauf an, nachvollziehbar validierte Verfahren sinnvoll einzusetzen, sondern auch darauf, sie innerhalb einer adäquaten und vertrauensvollen persönlichen Beziehung zu entfalten. Was dem Trainer als Anbieter von bloßem methodisch dargebotenen Wissen den Angstschweiß auf die Stirn treiben mag, nämlich seine prinzipielle Ersetzbarkeit durch Algorithmen, muss ein Coach also vorerst nicht fürchten. In diesem Sinne wünsche ich Herrn Schermulys Buch viele Leserinnen und Leser – und diesen wiederum maximalen Gewinn aus der Lektüre.

Vorwort: Dr. Christopher Rauen (Vorsitzender des DBVC)

Seriöses Business-Coaching kann es nur geben, wenn wir besser bzw. überhaupt verstehen, ob und wie Coaching wirkt und von welchen Faktoren dies nachweisbar abhängig ist. Leider gibt es immer noch Coaches, die es als ausreichend erachten, von ihren Klienten eine gute Zufriedenheit im Abschlussgespräch zugesprochen zu bekommen. Eine systematische Weiterentwicklung und Professionalisierung ist so kaum zu erwarten. Aber nicht nur bedingt durch manche Coaches ist es oft ein schwieriges Unterfangen, Coaching zu erforschen. Auch Klienten sind aus Sorge um Diskretion, Zeitmangel oder schlichtweg Desinteresse nicht immer für die Forschung zu begeistern.

Carsten C. Schermuly hat mit seinen preisgekrönten Forschungsarbeiten bewiesen, dass man Coaching trotz dieser Widerstände erforschen kann – und dass Forschung weder langweilig noch unverständlich sein muss. Sein hier vorliegendes Buch versteht es, die relevante Wirkungsforschung seines Teams und anderer Forschungsgruppen in lockerem, leicht verständlichem Stil vorzustellen und zu erklären, ohne zu trivialisieren. Dieses Buch ist daher von mehrfacher Bedeutung: Es hilft Coaches, die eigene Arbeit besser zu verstehen, es legt damit die Grundlagen für ein reflektiertes, qualitativ hochwertiges Coaching und gibt auch Klienten und Coaching-Einkäufern wertvolle Hinweise, was erfolgreiches Business-Coaching ausmacht. Dabei werden nicht nur Wirkungen, sondern auch unerwünschte Effekte – vulgo Nebenwirkungen – betrachtet. Es geht also nicht nur darum, Coaching als »großartig« zu rechtfertigen, sondern auch den Finger auf die Wunde zu legen.

Coaches mit einem ernsthaften professionellen Anspruch können davon nur profitieren, ebenso letztlich die Coaching-Branche. Möchte Coaching eine echte Profession werden, kann man sich nur wünschen, dass noch viel mehr geforscht wird. Denn auch wenn wir heute wissen, dass Coaching Wirkung entfaltet, gibt es noch sehr viele Methoden, Faktoren und Zusammenhänge zu ergründen. Und da sich das Coaching und die Coaching-Branche stets weiterentwickeln, ist und bleibt es wichtig, Forschung als festen Teil der Profession Coaching anzusehen und nicht nur als Lieferanten für einen selbstzufrieden machenden Wirkungsnachweis.

Vorwort: Susanne Rieger (Vorsitzende der EASC)

Auf der diesjährigen EASC-Konferenz durften wir live erfahren, dass Carsten C. Schermuly nicht nur ein guter Wissenschaftler und Forscher ist, der für die Coachingbranche und ihre zukünftige Entwicklung hin zu einer anerkannten Profession sehr wichtig ist, sondern dass er auch humorvoll, anregend und überaus interessant seine Forschungsergebnisse vorzutragen weiß. Daher freut es mich nun sehr, im Namen der EASC ein Vorwort zu seinem neuen Buch »Erfolgreiches Business-Coaching« zu schreiben. Das Buch liest sich mit Leichtigkeit, ist gut verständlich, wissenschaftlich fundiert und dennoch nicht borniert.

Schermuly beschreibt nicht nur die positiven Ergebnisse und gewünschten Konsequenzen eines Coachingsprozesses, sondern hat auch keine Scheu, sich dem eher unangenehmen Feld der unbeabsichtigten Nebenwirkungen zu nähern. Ein durchaus schwieriges und doch attraktives Unterfangen, denn nur zu oft blenden wir Coaches diesen Part und die eher unliebsamen Ergebnisse eines Coachingprozesses aus. Doch gerade diese Art der Analysen brauchen wir, um unserem Ziel der Professionalisierung und Anerkennung von Coaching als eines neuen Berufszweiges näherzukommen.

Schermuly macht den schwierigen Weg eines Forschers deutlich, zu klaren Ergebnissen in der Beurteilung der Wirksamkeit von Coachingprozessen zu kommen. Die Frage der qualitativen Messbarkeit und der Wissenschaftlichkeit bzw. der wissenschaftlichen Absicherung der Forschungsarbeiten steht für ihn immer wieder im Mittelpunkt. Mit seinem Buch macht er sehr deutlich: Wir brauchen Forscher, die wie er engagiert in einem Forschungsfeld aktiv sind, in dem Forschung nicht einfach, aber dringend notwendig ist für die weitere Entwicklung und Etablierung dieses relativ jungen Berufszweigs.

Manch ein Coach muss sich daher fragen, welchen Beitrag er oder sie bereit ist zu leisten, um die Forschung im Coachingbereich weiter voranzubringen. Besonders für die EASC als europäischem Supervisions- und Coachingverband ist diese Frage interessant, gibt es doch in vielen Ländern nicht einmal Ansätze von Forschungsvorhaben, die zu einer wissenschaftlichen Einordnung von Coaching und Supervision führen. Es freut uns ebenfalls, dass er an so manchen Stellen im Buch auf die Bedeutung von Supervision für ein erfolgreiches Business-Coaching eingeht.

Wenn wir in naher Zukunft Coaching und auch Supervision europaweit als eine Profession mit Hand und Fuß, mit klaren Curricula, positiven Möglichkeiten, aber auch klaren Grenzen etablieren wollen, dann braucht es mehr Studien wie die von Carsten Schermuly und seinem Team.

1. Einleitung

Coachingforscher (gut gelaunt): Guten Tag, mein Name ist Schermuly, Sie hatten mir erlaubt, mit Ihnen Kontakt wegen einer Coachingstudie aufzunehmen.

Führungskraft: »Ja, ja, das stimmt. Mein Coach hat mir Ihre Anfrage weitergeleitet. Netter Kerl, dem kann man wirklich keine Bitte abschlagen. Aber was bringt mir das eigentlich, wenn ich meine Arbeit wegen Ihnen mehrmals unterbreche und Ihre Fragen beantworte?«

Coachingforscher (noch mit Selbstbewusstsein): »Tja, das hilft der Coachingforschung sehr. Wir wissen dann viel exakter, wie und warum Coachings wirken, und können, wenn alles klappt, sogar Kausalaussagen machen.«

Führungskraft: »Hhm, Kausalaussagen, das ist ja gut und schön, aber ich will eigentlich nur gecoacht werden. Mit der Coachingforschung habe ich nicht viel am Hut, auch wenn ich es toll finde, dass so etwas auch als Forschung gilt.«

Coachingforscher (leise seufzend und darüber reflektierend, ob er letzteres als Provokation werten soll): »Aber wir können dadurch auch die Coachings in Ihrem Unternehmen langfristig verbessern.«

Führungskraft: »Auch das ist schön, aber mir reicht es erst einmal, wenn mein Coaching gut läuft. Verbessert sich mein Coaching, wenn ich an Ihrer Studie teilnehme?«

Coachingforscher (lauter seufzend): »Na ja, Ihr Coaching nicht direkt. Wir erforschen generelle Wirkungen. Die Psychologie ist schon eher eine Mittelwertwissenschaft. Auch können wir erst nach Abschluss der Studie...«

Führungskraft: »Oh, ein Anruf auf meinem Handy. Ich muss jetzt leider los. Setzen sich doch noch mal mit meiner Sekretärin in Verbindung. Vielleicht fülle ich Ihnen mal einen Fragebogen aus, wenn er kurz ist. Tschööö und viel Erfolg mit Ihrer Studie.«

Coachingforscher (verzweifelt): »Aber wir brauchen leider verschiedene Messzeitpunkte und...«

Guten Tag, lieber Leser¹, meinen Namen kennen Sie vom Buchcover und ich habe eine Leidenschaft. Diese nennt sich Coachingforschung, und wie Sie in dem Dialog erkennen können, gehört eine Portion Leidenschaft dazu, dieser Leidenschaft nachzugehen. Doch mit dieser Leidenschaft bin ich nicht allein. Überall auf der Welt gibt es Wissenschaftler, die sich von den Schwierigkeiten der Coachingforschung nicht abhalten lassen und Coachings erforschen (ich könnte mittlerweile eine große Selbsthilfegruppe starten). Und dass ich nicht alleine bin, bringt einen

¹ Für eine bessere Lesbarkeit wird in diesem Buch vorwiegend die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich und ausdrücklich immer mit eingeschlossen.

großen Vorteil. Wir haben zusammen in den letzten Jahren viel Wissen über Coaching und seine Wirksamkeit gesammelt. Doch von dieser Forschung weiß man in der Praxis häufig wenig. Das liegt auch daran, in welchem Stil viele Artikel geschrieben sind und wo sie veröffentlicht wurden. Deshalb wird, meiner Meinung nach, ein Buch notwendig, das die Wirkungsforschung praxisnah zusammenfasst und für die Praxis nutzbar macht. Denn alle anwendungsbezogene Forschung ist umsonst, wenn die Anwender von der Forschung nichts wissen. Dieses Buch beschäftigt sich deshalb aus einer wissenschaftlichen Perspektive mit den Wirkungen von Coachings im Arbeitskontext und widmet sich unter anderen folgenden Fragen:

Was bewirkt Business-Coaching?

Was bewirkt die Wirkungen von Business-Coaching?

Wer bewirkt das, was in Business-Coachings die Wirkungen bewirkt?

Wenn Sie dieses Buch gelesen haben, werden Sie wissen, welche positiven Wirkungen Coaching hat und wie man diese Wirkungen herstellen kann. Doch ich werde Ihnen in diesem Buch nicht nur positive Wirkungen von Coaching vorstellen. Seit 2011 beschäftigen meine Arbeitsgruppe und ich uns mit negativen Nebenwirkungen von Coaching. Darunter verstehen wir unerwünschte Effekte, die schädlich und unerwünscht und auf das Coaching zurückführbar sind. Nebenwirkungen sind nicht dasselbe wie Misserfolg, was Sie in Kapitel 8.3 ausführlich vorgestellt bekommen. Andere Arbeitsgebiete wie die Psychotherapie oder das Mentoring beschäftigen sich schon länger damit, welche unerwünschten Effekte durch ihre Profession entstehen können. Richard Kilburg von der Harvard University schlussfolgerte im Jahr 2002 (S. 288) mit Blick auf das Thema »Negative Effekte im Coaching«: »Despite the importance of knowing how to manage these issues, there is virtually nothing available in the literature to help executive coaches face these problems.«

Mittlerweile haben wir in unserer Arbeitsgruppe zehn qualitative und quantitative Studien durchgeführt (siehe z. B. Tabelle 9). Aus dem von Kilburg beschriebenen »nothing« ist etwas geworden. Die Erkenntnisse dieser Studien möchte ich Ihnen im zweiten Teil des Buchs vorstellen. Immer wieder werde ich dabei auch Coaches und Klienten zu Wort kommen lassen, die mit uns über diese Themen gesprochen und ihre Erfahrungen mit uns geteilt haben. An dieser Stelle möchte ich mich bei den vielen hundert Studienteilnehmern bedanken, die uns so engagiert bei unserer Forschung unterstützt haben.

Mein Ziel ist, dass sich das Buch in drei Bereichen auszeichnet: die Wissenschaftsnähe, die Praxisnähe und die Lesernähe.

Kommen wir zunächst zur Wissenschaftsnähe. In der letzten Zeit sind viele neue Coachingbücher veröffentlicht worden. In verschiedenen Ratgebern für Coa-

ches liest man, dass es wichtig sei, als Coach eine Marke zu entwickeln und für die Markenkommunikation zu veröffentlichen. Diesen guten Tipp nehmen sich viele Coaches zu Herzen und schreiben ein eigenes Buch. Manche Bücher sind echt gut und manche sind wirklich schlecht. In der Regel schreibt aber ein Coach über seine persönlichen Coachingerfahrungen und gibt diese an die zukünftige Generation von Coaches weiter. Die Stichprobe (in der Wissenschaft mit N abgekürzt), auf der die Erkenntnisse beruhen, liegt bei diesen Büchern bei $N = 1$. Und dadurch ist die Objektivität, die Zuverlässigkeit, aber auch die Gültigkeit vieler Bücher eingeschränkt. Das vorliegende Buch ist anders ausgerichtet. Ich schreibe Ihnen nicht auf, was ich persönlich glaube, welche Faktoren ein Coaching wirksam machen. Ich fasse Ihnen die Wirkfaktoren zusammen, von denen ich aus wissenschaftlichen Studien weiß, dass sie wirken. Ich habe durch meine eigenen Studien Daten und Einsichten von Hunderten von Coaches und Klienten einholen können. Die Erkenntnisse daraus fließen in dieses Buch ein sowie die Stichproben von vielen anderen Kollegen. Dadurch beruht das Buch auf den Erkenntnissen von Tausenden von Coachingprozessen und Sie bekommen mehr Sicherheit bei der Interpretation der Ergebnisse. Diese Wissenschaftsnähe ist ein ständiger Begleiter dieses Buchs. Deswegen stelle ich Ihnen in Kapitel 2 auch erst einmal vor, wie Coachingforscher arbeiten und denken.

Mein zweites Ziel für dieses Buch ist die Praxisnähe. Für manche meiner akademisch geprägten Kollegen mag das erste Ziel das zweite ausschließen. Ich bin aber kein Grundlagenforscher. An meiner Hochschule ist die Tätigkeit als Wissenschaftler praktisch orientiert. Wir haben den Auftrag, für die Praxis wissenschaftliche Erkenntnisse zu erarbeiten. Und deswegen kenne ich mich mit dem Spannungsfeld Wissenschaft und Praxis gut aus. Mir ist aber auch klar, dass es alleine schwierig ist, beiden Zielen gerecht zu werden. Deswegen habe ich mir für einige Themen Unterstützung geholt. Ich habe mit erfahrenen und bekannten Praktikern Interviews geführt, z. B. Beate Fietze, Christian Geissler, Elke Berninger-Schäfer, Rainer Arlt und Uwe Böning. Sie sind in den jeweiligen Anwendungsbereichen Pioniere und können sehr viel besser als ich selbst die praktischen Facetten eines Themas ergründen und vorstellen. Weiterhin versuche ich vor allem beim Thema Nebenwirkungen direkt Coaches und Klienten zu Wort kommen zu lassen. In unserer Arbeitsgruppe haben wir in den letzten Jahren viele hundert Seiten Interviewmaterial gesammelt und die Stimmen dieser Praktiker lasse ich an verschiedenen Stellen in das Buch einfließen.

Kommen wir zum letzten Ziel: die Lesernähe. Wenn ich mit der Arbeit an einem Buch beginne, versuche ich zunächst herauszufinden, für wen ich dieses Buch schreiben will. Wenn ich das nicht früh genug getan habe, fragt mich meine Frau danach: »Sag mal, für wen setzt du dich da abends eigentlich an den Schreibtisch?« Diese Personengruppe habe ich dann vor Augen, wenn ich das Buch schreibe. Ich

versuche mich in die Personen hineinzuzusetzen und frage mich immer wieder, welches Wissen sie schon besitzen, welches sie erwerben möchten und von welchem Wissen sie noch nicht wissen, was sie aber wissen sollten. Und dann versuche ich diesen vorgestellten Leser zu involvieren. Ich werde Sie immer wieder direkt ansprechen und Ihnen Fragen stellen. An manchen Stellen erhalten Sie kleine Aufgaben, sodass ich hoffentlich erreichen kann, dass Sie die Erkenntnisse leichter auf Ihren Arbeitsalltag übertragen und anwenden können. Das vorliegende Buch schreibe ich vor allem für drei Personengruppen: Coaches, Menschen, die Coachingdienstleistungen einkaufen, sowie (potenzielle) Klienten.

Warum sollten Sie als Coach dieses Buch lesen? Zunächst, weil ich Ihnen mit diesem Buch Selbstvertrauen schenken möchte. Ich erlebe immer wieder Coaches, die sehr unsicher sind, wenn sie nach den Wirkungen ihrer Dienstleistung gefragt werden. Und diese Unsicherheit spürt der Kunde und bohrt an der Stelle noch stärker nach. Deswegen werden Sie in diesem Buch vorgestellt bekommen, welche wissenschaftlich belegten Wirkungen Coaching bei Klienten auslösen kann. Sie müssen nach der Lektüre dieses Buchs nicht mehr schüchtern beim Kunden sitzen und herumdrücken, welche Effekte ihr berufliches Handeln hat. Sie können selbstbewusst die Wirksamkeit benennen und, wenn Sie wollen, mit diesem Buch auch zahlengestützt untermauern. Auch existieren mittlerweile viele Studien zu den Wirkfaktoren von Coaching. Sie werden lernen, welche Verhaltensweisen und Faktoren die positiven Wirkungen eines Coachings befördern können. Viele Faktoren werden Sie wahrscheinlich bereits berücksichtigen, manche vielleicht nicht. Durch diese Faktoren können Ihre Coachings noch wirksamer werden. Doch, wie bereits erwähnt, soll das Buch Sie auch zum Nachdenken und Nachfühlen anregen. Sie werden sich vielleicht zum ersten Mal in Ihrer Karriere mit Nebenwirkungen von Coaching auseinandersetzen. Und zwar nicht nur mit Nebenwirkungen von Coaching für Klienten, sondern auch mit Nebenwirkungen für Coaches. Welche unerwünschten Effekte können Coachings bei Klienten auslösen? Und wie kann man sie verhindern? Welche unerwünschten Wirkungen löst Coaching bei mir als Coach aus? Dieses Buch soll Ihrer Selbstfürsorge und der Fürsorge für Ihre Klienten dienen.

Warum sollten Sie als Einkäufer von Coachingdienstleistungen dieses Buch lesen? Coaching ist im Vergleich zu anderen Dienstleistungen der Personalentwicklung eine teure Maßnahme, weil sie nicht in Gruppen, sondern individuell stattfindet. Laut der aktuellen Marktbefragung von Jörg Middendorf liegt der durchschnittliche Stundensatz bei 168 Euro. Entfernt man die Selbstzahler aus dem Mittelwert, dann schraubt sich der durchschnittliche Stundensatz noch einmal deutlich nach oben. Für so viel Geld möchten Sie zu Recht etwas zurückbekommen. Doch welche Wirkungen können Sie von einem Coaching erwarten? Wie hoch ist der Return on Investment von Coaching für verschiedene Wirkungen wie

Arbeitszufriedenheit, psychisches Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit? Was können Sie selbst als Organisation oder Personalabteilung tun, um diese Wirkungen zu befördern und etwaige Nebenwirkungen zu verhindern? Und was müssen Ihre Mitarbeiter für ein wirksames Coaching mitbringen? Darauf möchte ich Ihnen Antworten geben.

Warum sollten Sie als (potenzieller) Klient dieses Buch lesen? Als Selbstzahler leert ein Coaching Ihr Portemonnaie erheblich. Wenn Ihr Unternehmen bezahlt, dann kostet Sie das Coaching zumindest Zeit und Energie. Während Sie mit Ihrem Coach reden, füllt sich Ihr E-Mail-Konto ohne Rücksicht auf Ihren Coachingprozess. Außerdem geht es in einem Coaching um Veränderungen – und Veränderungen sind nicht einfach. Wenn Sie sich mit einem Coach auf die Reise begeben, dann sollte sich dieser manchmal mühsame Weg für Sie lohnen. In diesem Buch erhalten Sie einen wissenschaftlichen Blick darauf, mit welchen Wirkungen Sie in einem Coaching rechnen können. Sie erhalten auch eine Sensibilisierung für Nebenwirkungen von Coaching. Was ist z. B. eine Abhängigkeit gegenüber dem Coach und woran bemerke ich diese? Sie bekommen in diesem Buch das volle Spektrum an Wirkungen vorgestellt und können sich gut informiert entscheiden, ob Sie sich coachen lassen wollen oder nicht. Coaching ist kein Medikament. Sie gehen nicht zum Coach wie zu einem Arzt und der macht sie wieder »heile«. Coaching ist eine Intervention, die auf Augenhöhe praktiziert wird. Der Coach hört aktiv zu und fragt nach; er regt die Klienten zur Selbstreflexion an und stimuliert ihre Ressourcen. Coaches lösen aber nicht die Probleme ihrer Klienten. Das müssen Sie als Klient schon selbst tun. In diesem Buch erfahren Sie deshalb, was Sie als Klient selbst beitragen können, damit Ihr Coaching wirksam wird.

Bevor ich Ihnen die einzelnen Kapitel kurz vorstelle, noch eine kurze Danksagung: Mein Dank gilt meiner Familie. Ein Buch ist eine Zusatzbelastung, die »on top« auf die täglichen Arbeitsbelastungen eines Professors in Lehre, Forschung und akademischer Selbstverwaltung kommt. Mein Dank gilt weiterhin den vielen Coaches und Klienten, die an unseren Studien teilgenommen haben. Ohne die vielen hundert Studienteilnehmer wäre dieses Buch niemals möglich geworden. Auch danke ich den Kolleginnen und Kollegen, die mich bei diesem Buch direkt unterstützt haben. Vielen Dank, Rainer Arlt, Elke Berninger-Schäfer, Uwe Böning, Beate Fietze und Christian Geissler für die spannenden Interviews. Danken möchte ich auch Christopher Rauen, Susanne Rieger und Alexander Brungs für die Vorworte aus der Verbandsperspektive. Mein letzter Dank gilt meinen wissenschaftlichen Partnern im Bereich Coaching. Vor allem danke ich Carolin Graßmann, Heidi Möller und Siegfried Greif.

Kommen wir zum Schluss meiner Einleitung zum Aufbau dieses Buchs. Ich habe die Wissenschaftsnähe als Ziel benannt. Deswegen möchte ich Ihnen nach der Einleitung im zweiten Kapitel eine kurze Einführung geben, welche verschie-

denen Entwicklungsstufen und Schwierigkeiten die Coachingforschung zu bewältigen hat.

Im dritten Kapitel lernen Sie verschiedene Evaluationsmodelle kennen, bevor ich im vierten Kapitel erläutere, welche verschiedenen Wirkungsklassen im Coaching beobachtbar sind. Mit Wirkungsklassen meine ich die verschiedenen Kategorien, auf die sich Coachings auswirken können.

Dann haben Sie es in den Hauptteil des Buchs geschafft. Ich stelle Ihnen die positiven Effekte von Coaching und den Return on Investment von Coaching vor (Kapitel 6). Ich orientiere mich bei den positiven Wirkungen an den vier Metaanalysen, die in den letzten Jahren veröffentlicht wurden. Metaanalysen fassen die Studienlage in einem Bereich zusammen und sind besonders zuverlässige Quellen, um die Wirkungen von Coaching zu beurteilen.

Nach den positiven Wirkungen geht es im nächsten Kapitel um die Wirkfaktoren und damit um die Faktoren, die dafür verantwortlich sind, dass in Coachings positive Wirkungen erreicht werden. Das siebte Kapitel ist in solche Variablen unterteilt, die auf der Seite der Coaches, der Klienten, der Organisationen und der Prozesse liegen.

Im achten Kapitel erweitere ich das Wirkungsspektrum und stelle Ihnen vor, was Nebenwirkungen von Coaching sind und warum es sich lohnt, sich mit diesen zu beschäftigen. Ich werde Ihnen vorstellen, welche Nebenwirkungen wie häufig in Coachings auftreten. Dann folgt eine Analyse der Ursachen für Nebenwirkungen. Auch hier folge ich der Aufteilung Coach, Klient und Organisation.

Das neunte Kapitel widmet sich dem Thema »Abbrüche von Coaching«. Ich beantworte die Frage, was Coachingabbrüche sind, wie häufig sie auftreten und welche Ursachen dafür verantwortlich sind, dass ein Klient ein Coaching vorzeitig beendet.

Der letzte große Teil meines Buchs ist den Nebenwirkungen gewidmet, die der Coach erlebt. Auch hier stelle ich Häufigkeiten, Kategorien und Fälle vor, bevor ich die Konsequenzen und Ursachen von unerwünschten Wirkungen aufseiten der Coaches beleuchte. Mein Buch endet mit einer Kritik an meiner Arbeit und einem Fazit. Es ist in der Wissenschaft gute Praxis, dass man die Grenzen der eigenen Arbeit ausführlich beschreibt, aber auch die wichtigsten Punkte zusammenfasst.

2. Eine kurze Einführung in die Coachingforschung

Ich habe für das Buch den Anspruch formuliert, Ihnen einen wissenschaftlich orientierten Blick auf die Wirkungen von Coaching zu liefern. Damit Sie die wissenschaftlichen Erkenntnisse gut interpretieren und vor allem auch die Grenzen der Ergebnisse einschätzen können, halte ich es für wichtig, Ihnen einen kurzen Einblick in die Coachingforschung zu ermöglichen. Wie Coaches in der Praxis arbeiten, wissen Sie wahrscheinlich recht gut. Wahrscheinlich sind Sie selbst ein Coach oder kennen zumindest Personen, die diesem Broterwerb nachgehen. Aber Coachingforscher – was sind das für Leute? Was tun die so? Und warum? Seziieren sie die Arbeit der Coaches im Labor oder arbeiten sie selbst als Coaches und erforschen ihre eigene Arbeit? Welche Methoden setzen Coachingforscher ein? Welchen Anspruch haben Coachingforscher und wie sieht die Wirklichkeit aus? Auf diese Fragen möchte ich Ihnen auf den nächsten Seiten Antworten geben. Ich beginne mit den Entwicklungen in der Coachingforschung.

2.1 Praxis oder Forschung – Wer war eigentlich zuerst da?

Coachingforschung ist eine anwendungsbezogene Wissenschaftsdisziplin. Da stellt sich die Frage, wer eigentlich zuerst da war: die Coachingforschung oder die Coachingpraxis? In der Verhaltenstherapie haben z. B. die Forscher den ersten Ball auf das Spielfeld gekickt. Herr Pawlow war nicht auf der Suche nach einer Therapieform für psychische Störungen. Er untersuchte das Verdauungssystem von Hunden, als er mit der Erforschung des klassischen Konditionierens die Grundlagen für die Verhaltenstherapie legte. Auch Burrhus Frederic Skinner hatte beim operanten Konditionieren zuerst allgemeine Lerngesetze im Kopf und weniger die Behandlung von Patienten.

Bei der Coachingforschung ist der Sachverhalt genau umgekehrt: »Die professionellen Coachingmethoden, wie sie heute im Businessbereich oder im Life-Coaching verbreitet sind, wurden nicht von Wissenschaftler/innen erdacht, sondern von Praktiker/innen entwickelt, die sich dabei auf damals aktuelle wissenschaftlichen Konzepte und Interventionsmethoden als Grundlage gestützt haben«, schreibt Siegfried Greif (2014, S. 296) in einem lesenswerten Artikel über die schwierige Beziehung zwischen Coachingpraxis und Wissenschaft. Pioniere wie John Whitmore oder in Deutschland Uwe Böning, Wolfgang Looss, Astrid Schreyögg oder Walter Schwertl haben nicht von Lehrstühlen aus ihre Coaching-

konzepte entwickelt, sondern während und durch ihr praktisches Handeln. Die Erforschung von Coaching hat mit etwas Verzögerung eingesetzt. Forscher haben sich erst für Coaching interessiert, als es sich in vielen Unternehmen bereits etabliert hatte. Manch Vorteil resultierte aus dieser Entwicklungsgeschichte, aber auch einige Nachteile. Das Coachingpflänzchen konnte sich ohne den strengen Blick der Wissenschaft entwickeln, musste aber auch auf den Dünger und die langfristigen Vergünstigungen verzichten, die eine wissenschaftliche Begleitung für die Professionalisierung einer jungen Disziplin bringen kann. Coachingpraxis und Coachingforschung mussten erst zueinander finden, und dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen. Ich denke, man weiß mittlerweile, dass man einander braucht. Doch ein enges Verhältnis wie z. B. in der Psychotherapie ist noch nicht die Regel und dafür braucht es mehr Kontakt. Vielleicht kann ich durch dieses Buch ein wenig Kontaktarbeit leisten.

.....
 Coaching hat sich zunächst praktisch etabliert, bevor es wissenschaftlich erforscht wurde. Diese Trennung prägt noch heute die Zusammenarbeit zwischen Forschung und Praxis im Coachingbereich.

2.2 Welche Entwicklungsstufen gibt es in der Coachingforschung?

Wie ich Ihnen gerade erläutert habe, ist Coaching ohne Coachingforschung geboren worden. Das ist ein Gegensatz zur Psychotherapie. Die frühen Psychotherapeuten wollten den Medizinern nicht nachstehen und nicht nur beweisen, dass Psychotherapie wirkt, sondern auch Wissen darüber erarbeiten, warum sie wirkt. Diese Interessenlage ist laut Siegfried Greif bei den Coachingpionieren nicht zu erkennen. Er schreibt diesbezüglich (2014, S. 174): »Es gibt nur wenige in der Pioniergeneration, die ihre Konzepte auf wissenschaftliche Fachliteratur aus der Psychologie oder anderen relevanten Disziplinen abstützen. Die erfolgreichen Praktiker/innen haben sich nicht für eine wissenschaftliche Fundierung und für Evaluationen interessiert, weil die Nachfrage nach Coaching stark zunahm und ihre Kund/innen zufrieden waren. Auf der Grundlage ihrer erfahrungsbasierten Konzepte haben sie Schulen und Coaching-Ausbildungen gegründet, die ebenfalls stark nachgefragt wurden. Wozu braucht man Wissenschaft und Forschung, wenn es auch ohne sehr gut läuft und die Kund/innen und Kursteilnehmer/innen die eigenen Konzepte ohne Evaluationsforschung fast wie wissenschaftliche Theorien ansehen?« Ja, da hat Siegfried Greif wohl recht. Wozu braucht man Forschung, wenn das Geschäft läuft? Für ziemlich viel, denke ich, wenn man sie langfristig als Instrument in der Personalentwicklung durchsetzen möchte.

Die Phasen, die ich Ihnen nun exemplarisch vorstelle, sind zeitlich nicht klar voneinander zu trennen. Sie überlappen sich, geben aber eine Orientierung, wie sich die Coachingforschung entwickelt hat.

2.2.1 Stufe 1: Wirkt Coaching überhaupt?

Wie Sie erfahren haben, war Coaching zunächst ein Praxisprojekt. Dem einen oder anderen Praktiker wurde dabei mulmig zumute und er fragte sich, ob die Gespräche mit den Klienten zu irgendwelchen nachweisbaren Wirkungen führen. Aus einer ethischen Perspektive sollte ein Instrument, das Einfluss auf das Denken, Fühlen und Verhalten von Menschen hat, einer wissenschaftlichen Prüfung unterzogen werden. Zu diesem Zeitpunkt und zu diesen Fragen kam dann zum ersten Mal die Forschung ins Spiel. Und so lag der Schwerpunkt der ersten Phase auf der Erforschung der Wirksamkeit von Coaching. Die Wissenschaftler wollten zunächst einmal wissen, ob das, was da in der Praxis entstanden war, überhaupt hält, was es verspricht. Es fand eine ergebnisorientierte Coachingforschung statt; die Glaubwürdigkeit von Coaching wurde wissenschaftlich hinterfragt und getestet (Wegner et al., 2018). Zunächst hat man Interviewstudien durchgeführt und getestet, welche Wirkungen Coaching entfaltet. Klienten wurden ausführlich befragt, ob sie von ihren Coachings profitiert hätten. Dann war auch die Neugierde der quantitativen Forscher geweckt. Es wurde datengestützt geprüft, ob Menschen, die an einem Coaching teilgenommen hatten, sich von solchen unterscheiden, die nicht an einem Coaching teilgenommen haben. Sind die Klienten leistungsfähiger, zufriedener, motivierter oder stärker an das Unternehmen gebunden als die Menschen in der Kontrollgruppe? Nach und nach wurden immer mehr Wirkungen geprüft. Es wurden weiterhin Vergleiche zu anderen Personalentwicklungsinstrumenten gezogen. Wirken Coachings stärker oder schwächer als z.B. Trainings?

Wie ich Ihnen in Kapitel 6 darstelle, hat Coaching trotz vieler Forschungsschwierigkeiten diesen wissenschaftlichen Test bestanden (zu den Forschungshindernissen siehe Kapitel 2.4). Heute werden immer noch Studien durchgeführt, die belegen können, in welch unterschiedlichen Kontexten und Einsatzgebieten Coachings wirksam sind. Auch fördern neue Studien immer neue Coachingwirkungen zutage. Ich bin selbst immer wieder überrascht, wie vielfältig die Wirkungen von Coachings sein können.

2.2.2 Stufe 2: Welche Faktoren wirken?

Nachdem Coaching in den ersten Studien seine Wirksamkeit unter Beweis gestellt hatte, klopfte ziemlich schnell die Frage an der Tür, was denn dazu führt, dass ein Coaching wirksam ist. Auch stellten Wissenschaftler die Frage, warum manche Klienten weniger oder mehr von einem Coaching profitieren. Damit war die Wirkfaktorenforschung geboren, deren Ergebnisse ich Ihnen weiter unten vorstelle. Greif (2008) unterscheidet zwischen Faktoren, die auf der Seite der Klienten oder Coaches liegen, und solchen, die auf der Seite der Organisationen zu suchen sind. Weiterhin gibt es Faktoren, die eher die Rahmenbedingungen des Coachings betreffen. In dieser Phase wurde demnach analysiert, wie z. B. Persönlichkeitsmerkmale der Klienten, Coachkompetenzen sowie die Freiwilligkeit oder Dauer eines Coachings die verschiedenen Wirkungen von Coaching beeinflussen können. Dieses Wissen ist vor allem wichtig, um in der Praxis optimale Voraussetzungen für ein wirksames Coaching herzustellen. Ich stelle Ihnen die Ergebnisse dieser Forschung in Kapitel 7 vor.

2.2.3 Stufe 3: Welche Prozesse treten in Coachings auf und wirken?

Danach widmeten sich die Wissenschaftler der prozessorientierten Forschung (siehe für einen Überblick Tonhäuser, 2018). Es wurde untersucht, was eigentlich in einem Coaching passiert und wie das die Wirkungen von Coachings beeinflusst. Welche Verhaltensweisen zeigen Coaches und Klienten, wenn sie zusammenarbeiten? Welche Prozessvariablen produzieren positive Wirkungen von Coaching? In dem Wirkungsmodell von Greif (2014, siehe Kapitel 3.3) finden Sie einige Prozessvariablen integriert. Prozessvariablen sind Faktoren, die zum Tragen kommen, wenn sich Coach und Klient entschlossen haben, zusammenzuarbeiten. Besondere Aufmerksamkeit hat in dieser Phase die Beziehungsqualität zwischen Coach und Klient erhalten (siehe zu den Ergebnissen Kapitel 7.5.1). Weiterhin wurde untersucht, was Coaches und Klienten in einem Coaching tun und wie sie sich verbal und nonverbal wechselseitig beeinflussen. In einer eigenen Studie (Ianiro, Schermuly & Kauffeld, 2013) nutzten wir zum Beispiel das Instrument zur Kodierung von Diskussionen (Schermuly & Scholl, 2011) und kodierten jeden Sprechakt, der von Klient und Coach geäußert wurde. Wir konzentrierten uns vor allem auf das nonverbale Verhalten auf den Dimensionen Dominanz und Freundlichkeit und analysierten, wie diese beiden Dimensionen sich auf die Entwicklung der Beziehungsqualität und den Erfolg von Coachings auswirken. Die Ergebnisse dieser Studie stelle ich Ihnen in Kapitel 7.5.1 vor.

2.2.4 Stufe 4: Zusammenfassung von Ergebnissen und kritische Reflexion

Die prozessorientierte Forschung ist noch lange nicht abgeschlossen und nur wenige Wirkfaktoren von Coaching sind kausal abgesichert. Das Puzzle, wie und warum Coaching wirkt, ist noch nicht abschließend gelöst, und aufgrund der Komplexität des Forschungsobjekts wird das noch lange dauern. Dennoch ist die Coachingforschung in den letzten Jahren vorangeschritten. Eine Phase der Zusammenfassung und der kritischen Reflexion hat begonnen. Es liegen so viele erste Forschungsergebnisse über die Wirksamkeit von Coaching vor, dass mehrere Arbeitsgruppen begonnen haben, den Forschungsstand in Metaanalysen zusammenzufassen. Wenn Sie Psychologie studiert haben, dann wissen Sie wahrscheinlich, was eine Metaanalyse ist. Für alle Nichtpsychos habe ich in Infobox 2 zusammengefasst, was das genau ist und wie man die Ergebnisse interpretiert. Ein gewisses Verständnis davon, was eine Metaanalyse ist, ist für Kapitel 6.1 wichtig. Dort stelle ich Ihnen die Ergebnisse verschiedener Metaanalysen vor.

Durch Metaanalysen sollen über Einzelstudien hinweg generelle Erkenntnisse vor allem zur Wirksamkeit und zu den Wirkfaktoren von Coachings abgeleitet werden. In Kapitel 6.1 stelle ich Ihnen die Ergebnisse aller Metaanalysen vor, die bisher im Coachingbereich durchgeführt wurden. Ich möchte an dieser Stelle nicht groß vorweggreifen, deswegen nur ein kurzer Ausblick. Durch die Metaanalysen konnte gezeigt werden, dass Coachings vielfältige positive Wirkungen besitzen. Die Stärke der Effekte ist nicht riesig, aber auch nicht klein.

Diese Ergebnisse haben dazu beigetragen, dass sich in der Coachingforschung Selbstbewusstsein entwickelt hat. »Coaching wirkt« ist nicht länger eine offene Hypothese, sondern eine wissenschaftlich fundierte Erkenntnis. Dieses Selbstbewusstsein hat dazu geführt, dass eine Phase der kritischen Reflexion initiiert werden konnte. Es wurde begonnen, sich auch dem Thema »Nebenwirkungen von Coaching« zu widmen. »Coaching wirkt« ist der abgesicherte Wissensstand. Auf dieser Basis konnte man sich auch den unerwünschten Wirkungen widmen (siehe hierzu das Kapitel 8). Dieser Entwicklungsschritt ist übrigens sehr ähnlich zu den Professionalisierungsphasen anderer sozialer Interventionen. Auch in der Psychotherapieforschung beschäftigte man sich nach einer Phase der Erforschung der Wirkungen und Wirkfaktoren mit den unerwünschten Effekten von Psychotherapie. Ein großer Unterschied ist aber die Zeit, in der damit begonnen wurde. Die Psychotherapieforschung beschäftigt sich bereits seit den sechziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts mit diesem Thema. Die Coachingforschung hat gerade erst damit begonnen. Die Ergebnisse dieser ersten Bemühungen stelle ich Ihnen weiter unten vor.

Nach einer ersten Phase, in der die Wirkung von Coaching geprüft wurde, hat sich die Coachingforschung mit Wirkfaktoren und Prozessforschung beschäftigt. Nachdem die Ergebnisse für die Wirksamkeit von Coaching positiv ausfielen, beschäftigte man sich auch mit den Nebenwirkungen von Coaching.

2.3 Methodische und publizistische Entwicklungen in der Coachingforschung

Nach der Vorstellung der inhaltlichen Entwicklungen soll nun auf die methodischen Entwicklungen in der Coachingforschung eingegangen werden. Es gibt sowohl eine qualitative als auch quantitative Wissenschaftstradition im Coachingbereich. Grant (2013) wertete die Anzahl der publizierten Forschungsarbeiten aus, die im Zeitraum von 2000 bis 2011 Wirkungen von Coaching getestet haben. 131 Studien waren Fallstudien und 102 hatten eine quantitative Ausrichtung. Kotte et al. (2015) kritisieren an den qualitativen Studien, dass sie nur selten an andere Studien anknüpfen und daher in isolierter Weise Wissen präsentieren. Häufig agiert der Coach sogar als Fallgeber und Forscher gleichzeitig (Kotte et al., 2015). Ich bin ein großer Freund der qualitativen Forschung, und Sie werden hier die Früchte vieler qualitativer Arbeiten vorgestellt bekommen. Aber sich selbst zum Fall zu machen, widerspricht den methodischen Ansprüchen der qualitativen Forschung. Denn qualitative Forschung hat das Ziel, objektive, zuverlässige und gültige Erkenntnisse zu erarbeiten.

In den letzten Jahren haben vor allem die quantitativen Studien zugenommen. Auch haben Forscher begonnen, echte Prozessforschung zu betreiben, indem sie den Interaktionsprozess kleinteilig Sprechakt für Sprechakt ausgewertet und mit den Wirkungen in Beziehung gesetzt haben. Aber auch hier gibt es Probleme. Es fehlen vor allem randomisierte, kontrollierte Studien, die Kausalaussagen über die Wirkungen und Wirkfaktoren zulassen. Als Grant im Jahr 2011 seine Suche beendete, fand er gerade einmal 14 solcher Studien (Grant, 2013). Ein paar sind seit 2011 immerhin dazugekommen, was für die fortschreitende Professionalisierung des Forschungsbereichs spricht. Ich gehe auf die besonderen Herausforderungen bei der Durchführung von quantitativen Studien im Coachingbereich im nächsten Kapitel ein.

Lassen Sie mich zuletzt noch auf die Entwicklungen eingehen, wie Coachingforschung publiziert wird. Zu den Anfangszeiten der Coachingprofession wurde das Thema vor allem in Praktikerzeitschriften behandelt. Mittlerweile werden immer mehr Artikel in peer reviewten Zeitschriften veröffentlicht (siehe für eine Übersicht z. B. Kotte et al., 2015). Peer review bedeutet, dass ein Artikel von einer Arbeitsgruppe bei einer Zeitschrift eingereicht und dann anonym von Experten im For-

schungsfeld begutachtet wird. Der Artikel wird aufgrund der Gutachten abgelehnt oder es werden Änderungsvorschläge gemacht, die in der Regel umgesetzt werden müssen. Danach wird der Artikel wieder eingereicht und das Spiel beginnt erneut. Manchmal geht es schnell und ein Artikel wird ein Jahr nach der Einreichung veröffentlicht. Meistens dauert es deutlich länger. Ich habe mich auch schon einmal durch sechs Runden gekämpft. Das Peer review sorgt für eine wissenschaftliche Qualitätssicherung, und Forscher werden daran gemessen, wie viele dieser Artikel sie veröffentlichen. Der Nachteil sind die Dauer und vor allem die Preise, die die Leser für peer reviewte Artikel zahlen müssen. Ein Download kostet schnell einmal 30 oder 40 Dollar, was die Verbreitung der Erkenntnisse in der Praxis behindert.

Auffällig bei den Artikeln über Coaching ist, dass die überwiegende Mehrheit der Artikel in coachingspezifischen Zeitschriften veröffentlicht wird. Dazu gehören z. B. Zeitschriften wie »Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice«, »Consulting Psychology Journal: Practice and Research«, »International Coaching Psychology Review«, »International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring« oder auch »The Coaching Psychologist«. Die Erkenntnisse zum Thema Coaching zirkulieren also in einem engen Kreis von Fachexperten. In nicht spezialisierten Zeitschriften der Arbeits- und Organisationswissenschaften, die häufig zitiert werden, findet man Coachingforschung kaum. Das liegt vor allem an den besonderen Herausforderungen und Schwierigkeiten in der Coachingforschung, die ich Ihnen im Folgenden vorstellen möchte.

.....

Coaching wurde zunächst vor allem qualitativ erforscht. Mittlerweile gibt es auch eine quantitative Forschungstradition, die es aber schwer hat, in etablierten Zeitschriften mit breiter Leserschaft veröffentlicht zu werden.

.....

2.4 Herausforderungen und Schwierigkeiten der aktuellen Coachingforschung

In diesem Buch geht es um Wirkungen von Coaching. Um diese zu prüfen, müssen Coachings evaluiert werden. Das ist grundsätzlich schwierig, und das sollten Sie wissen, wenn Sie eigene Erkenntnisse aus den dargestellten Ergebnissen ziehen. Coachingforschung und Evaluation erscheinen manchen so schwierig und mühsam, dass sowohl manche Praktiker als auch Wissenschaftler die Evaluationsbemühungen aufgeben. Ich kenne Wissenschaftler, die sich deswegen aus dem Forschungsfeld verabschiedet haben. Warum ist Coaching ein so schweres Evaluationsfeld?

Ich fasse nun erst einmal die Schwierigkeiten nach Greif (2013, 2014) zusammen. Nach Greif (2014, S. 163) ist Coaching »eine individualisierte und auf sehr